

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

1. *Pengertian Organizational Citizenship Behaviour*

Huang (2012) mengemukakan tiga kategori perilaku pekerja, yaitu: (1) berpartisipasi, terikat dan berada dalam suatu organisasi; (2) harus menyelesaikan suatu pekerjaan dan bertindak sesuai dengan prinsip-prinsip yang diatur oleh organisasi; serta (3) melakukan aktivitas yang inovatif dan spontan melebihi persepsi perannya dalam organisasi. Kategori terakhirlah yang sering disebut sebagai *organizational citizenship behavior (OCB)* atau *the extra-role behavior* (Huang, 2012).

Robbins dan Judge (2008:40) mendefinisikan *Organizational Citizenship Behaviour* sebagai perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. Shweta dan Srirang (2009) menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behaviour* ditandai dengan usaha dalam bentuk apapun yang dilakukan berdasarkan kebijaksanaan pegawai yang memberikan manfaat bagi organisasi tanpa mengharapkan imbalan apapun.

Kumar et al. (2009) mendefinisikan *Organizational Citizenship Behaviour* sebagai perilaku individu yang memberikan kontribusi pada

terciptanya efektifitas organisasi dan tidak berkaitan langsung dengan sistem *reward* organisasi. Kumar *et al.* (2009) menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behaviour* merupakan: 1) Perilaku bebas pekerja yang tidak diharapkan maupun diperlukan, oleh karena itu organisasi tidak dapat memberikan penghargaan atas munculnya perilaku tersebut ataupun memberikan hukuman atas ketiadaan perilaku tersebut, 2) Perilaku individu yang memberikan manfaat bagi organisasi akan tetapi tidak secara langsung maupun eksplisit diakui dalam sistem penghargaan formal organisasi, 3) Perilaku yang bergantung pada setiap individu untuk memunculkan ataupun menghilangkan perilaku tersebut dalam lingkungan kerja, 4) Perilaku yang berdampak pada terciptanya efektifitas dan efisiensi kerja tim dan organisasi, sehingga memberikan kontribusi bagi produktifitas organisasi secara keseluruhan.

Organ *et al.* (2006:8) menggambarkan *Organizational Citizenship Behaviour* sebagai perilaku individual yang bersifat bebas (*discretionary*), yang tidak secara langsung dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, dan yang secara keseluruhan (agregat) meningkatkan efisiensi dan efektifitas fungsi-fungsi organisasi. Bersifat bebas dan sukarela, karena perilaku tersebut tidak diharuskan oleh persyaratan peran atau deskripsi jabatan yang secara jelas dituntut berdasarkan kontrak dengan organisasi, melainkan sebagai pilihan personal. Organ *et al.* (2006:8-10) menguraikan definisi tersebut ke dalam beberapa poin sebagai berikut: 1)

Perilaku individu yang bebas dan 2) Tidak secara langsung dan eksplisit diakui oleh sistem penghargaan formal.

Maksud Perilaku individu yang bebas adalah bahwa perilaku tertentu yang dimunculkan dalam konteks tertentu bukan merupakan persyaratan mutlak yang tercantum dalam deskripsi pekerjaan yang harus dijalankan oleh seorang individu. Hal ini menyebabkan setiap individu memiliki pilihan secara bebas, apakah akan memunculkan *Organizational Citizenship Behaviour* atau tidak, karena seseorang tidak akan dihukum karena tidak mempraktekkan perilaku tersebut.

Tidak secara langsung dan eksplisit diakui oleh sistem penghargaan formal maksudnya adalah beberapa pekerjaan mencantumkan standar minimal seperti pengalaman, pengetahuan, dan kompetensi untuk memenuhi tanggung jawab pekerjaan secara tertulis. Ketika berbagai tuntutan tersebut dicantumkan dalam deskripsi pekerjaan, atau kontrak kerja, maka perilaku yang timbul dalam rangka memenuhi kewajiban tersebut bukanlah merupakan *Organizational Citizenship Behaviour*. Dalam hal ini bukan berarti perilaku yang termasuk *Organizational Citizenship Behaviour* tidak akan mendapatkan penghargaan sama sekali. Sebagai contoh ketika seseorang menunjukkan *Organizational Citizenship Behaviour*, perilaku yang dimunculkan tersebut dapat merubah pandangan rekan kerja serta atasan dalam mempertimbangkan orang tersebut untuk direkomendasikan agar diberikan kesempatan pekerjaan dengan tanggung jawab lebih besar, diusulkan oleh atasannya untuk dinaikkan gajinya, atau

direkomendasikan oleh rekan kerja dan atasannya untuk mendapatkan promosi jabatan. Organ *et al.* menyatakan bahwa perbedaan penting yang mendasari pemberian imbalan atau penghargaan yang diberikan tersebut tidak ditetapkan dalam kontrak kerja atau tidak terdapat dalam kebijakan dan prosedur formal organisasi. Pemberian imbalan tersebut bersifat alamiah dan terdapat ketidakpastian dari segi waktu dan cara mendapatkan imbalan tersebut. Secara bersama-sama mendorong fungsi efisiensi dan efektifitas organisasi. Pengertian secara bersama-sama mengandung maksud bahwa *Organizational Citizenship Behaviour* muncul pada setiap individu, pada kelompok, hingga pada tingkatan organisasi secara luas. Organ *et al.* mengungkapkan bahwa beberapa penelitian mengenai *Organizational Citizenship Behaviour* secara umum telah dikaitkan dengan indikator efisiensi dan efektivitas pada organisasi seperti efisiensi operasi, kepuasan pelanggan, kinerja keuangan, dan pertumbuhan pendapatan.

Organizational Citizenship Behaviour sangat penting artinya untuk menunjang keefektifan fungsi-fungsi organisasi, terutama dalam jangka panjang. Menurut Podsakoff *et al.* (2000), *Organizational Citizenship Behaviour* mempengaruhi keefektifan organisasi karena beberapa alasan: (1) *Organizational Citizenship Behaviour* dapat membantu meningkatkan produktivitas rekan kerja; (2) *Organizational Citizenship Behaviour* dapat membantu meningkatkan produktivitas manajerial; (3) *Organizational Citizenship Behaviour* dapat membantu mengefisienkan penggunaan sumber daya organisasi untuk tujuan-tujuan produktif; (4) *Organizational*

Citizenship Behaviour dapat menurunkan tingkat kebutuhan akan penyediaan sumber daya organisasi secara umum untuk tujuan-tujuan pemeliharaan karyawan; (5) *Organizational Citizenship Behaviour* dapat dijadikan sebagai dasar yang efektif untuk aktivitas-aktivitas koordinasi antar anggota-anggota tim dan antar kelompok-kelompok kerja; (6) *Organizational Citizenship Behaviour* dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusia yang handal; (7) *Organizational Citizenship Behaviour* dapat meningkatkan stabilitas kinerja organisasi; (8) *Organizational Citizenship Behaviour* dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi secara lebih efektif terhadap perubahan-perubahan lingkungannya.

2. Ciri-ciri *Organizational Citizenship Behaviour*

Shweta dan Srirang (2010) mengemukakan bahwa konsep *Organizational Citizenship Behaviour* pertama kali diperkenalkan oleh Smith, Organ, dan Near pada tahun 1983 yang menggambarkan *Organizational Citizenship Behaviour* dalam dua komponen yaitu *altruism* dan *generalized compliance* (bentuk lain dari *conscientiousness*). Kemudian Organ pada tahun 1988 menambahkan *sportsmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue* sebagai komponen lain pada *Organizational Citizenship Behaviour* disamping *altruism* dan *generalized compliance*. Williams dan Anderson (1991) mengelompokkan *Organizational Citizenship Behaviour* dalam dua kategori yang berbeda yaitu: OCBI – perilaku yang mengarah pada individu dalam organisasi, terdiri dari *altruism* dan *courtesy*; dan

OCBO – perilaku yang mengarah pada peningkatan efektivitas organisasi, terdiri dari *conscientiousness*, *sportsmanship* dan *civic virtue*. Dalam penelitian ini, komponen *Organizational Citizenship Behaviour* yang digunakan merupakan komponen yang dikemukakan oleh Konovsky dan Organ (1996); Jahangir *et al.* (2004); Organ *et al.* (2006:22); Dipaola dan Neves (2009); Ahmed *et al.* (2012), Chiang dan Hsieh (2012), yaitu: a) *Altruism*, b) *Courtesy*, c) *Sportsmanship*, d) *Conscientiousness*, dan e) *Civic Virtue*.

Altruism adalah perilaku berinisiatif untuk membantu atau menolong rekan kerja dalam organisasi secara sukarela. Secara lebih rinci, komponen *altruism* memiliki ciri-ciri sebagai berikut: a) Membantu rekan kerja yang beban kerjanya berlebih, b) Menggantikan peran atau pekerjaan rekan kerja yang berhalangan hadir, c) Rela membantu rekan kerja yang memiliki masalah dengan pekerjaan, d) Membantu rekan kerja yang lain agar lebih produktif, dan e) Membantu proses orientasi lingkungan kerja atau memberi arahan kepada pegawai yang baru meskipun tidak diminta.

Courtesy adalah perilaku individu yang menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari perselisihan antar anggota dalam organisasi. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain. Secara lebih rinci, komponen *courtesy* memiliki ciri-ciri sebagai berikut: a) Menghormati hak-hak dan privasi rekan kerja, b) Mencoba untuk tidak membuat masalah dengan rekan kerja, c) Mencoba menghindari terjadinya perselisihan antar rekan kerja, d)

Mempertimbangkan dampak terhadap rekan kerja dari setiap tindakan yang dilakukan, dan e) Berkonsultasi terlebih dahulu dengan rekan kerja yang mungkin akan terpengaruh dengan tindakan yang akan dilakukan.

Sportsmanship adalah kesediaan individu menerima apapun yang ditetapkan oleh organisasi meskipun dalam keadaan yang tidak sewajarnya. Secara lebih rinci, komponen *sportsmanship* memiliki ciri-ciri sebagai berikut: a) Tidak menghabiskan waktu untuk mengeluh atas permasalahan yang sepele, b) Tidak membesar-besarkan permasalahan yang terjadi dalam organisasi, c) Menerima setiap kebijakan dan prosedur yang ditetapkan oleh organisasi, d) Mentolerir ketidaknyamanan yang terjadi di tempat kerja.

Conscientiousness adalah pengabdian atau dedikasi yang tinggi pada pekerjaan dan keinginan untuk melebihi standar pencapaian dalam setiap aspek. Secara lebih rinci, komponen *conscientiousness* memiliki ciri-ciri sebagai berikut: a) Ketika tidak masuk kerja, melapor kepada atasan atau rekan kerja terlebih dahulu, b) Menyelesaikan tugas sebelum waktunya, c) Selalu berusaha melakukan lebih dari apa yang seharusnya dilakukan, d) Secara sukarela melakukan sesuatu yang bermanfaat bagi organisasi disamping tugas utama, e) Tidak membuang-buang waktu kerja, f) Tidak mengambil waktu istirahat secara berlebihan, dan g) Mematuhi peraturan dan ketentuan organisasi meskipun dalam kondisi tidak ada seorang pun yang mengawasi.

Civic virtue adalah perilaku individu yang menunjukkan bahwa individu tersebut memiliki tanggung jawab untuk terlibat, berpartisipasi, turut serta, dan peduli dalam berbagai kegiatan yang diselenggarakan organisasi. Secara lebih rinci, komponen *civic virtue* memiliki ciri-ciri sebagai berikut: a) Peduli terhadap perkembangan dan perubahan yang terjadi dalam organisasi, b) Turut serta dalam berbagai kegiatan yang diselenggarakan oleh organisasi, dan c) Mengambil inisiatif untuk memberikan rekomendasi atau saran inovatif untuk meningkatkan kualitas organisasi secara keseluruhan.

Perilaku *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) pada penelitian ini diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Nguni (2005) dimana responden diminta untuk menunjukkan sejauh mana mereka setuju dengan pernyataan yang mencerminkan perilaku *Organizational Citizenship Behaviour*.

3. Faktor-faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behaviour*

Konovsky dan Organ, (1996); Organ et al, (2006); Organ dan Ryan, (1995); Podsakoff et al, (2000) menyajikan sebuah tinjauan yang komprehensif berupa kerangka kerja untuk mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behaviour*, diantaranya: a) Disposisi individu dan motif individu, b) Kohesivitas kelompok, c) Sikap Pegawai, d) Kepemimpinan Transformasional, dan e) Keadilan Organisasi.

Disposisi individu dan motif individu, seperti *positive affectivity*, *negative affectivity*, *conscientiousness*, *agreeableness*, dan juga *locus of control* memainkan peranan penting dalam menentukan tingkat *Organizational Citizenship Behaviour* yang ditampilkan oleh pegawai. Selain disposisi individu, pegawai didorong oleh motivasi baik intrinsik atau ekstrinsik untuk menunjukkan *Organizational Citizenship Behaviour*.

Kohesivitas kelompok, pegawai pada umumnya berhubungan langsung dengan kelompok kerja dalam pekerjaannya. Hal ini secara jelas memberikan pengaruh pada sikap dan perilaku pegawai tersebut. Kohesivitas kelompok mendorong munculnya *Organizational Citizenship Behaviour* yang bertujuan untuk lebih mempererat hubungan agar kelompok menjadi kuat dan efektif.

Sikap Pegawai, *Organizational Citizenship Behaviour* tergantung pada sikap positif karyawan terhadap pekerjaan mereka serta terhadap organisasi, yang meliputi: a) Komitmen Organisasi, dalam beberapa kasus tingkat komitmen organisasi mempengaruhi timbulnya *Organizational Citizenship Behaviour*. Tingginya tingkat komitmen organisasi tercermin dalam keterlibatan pegawai dalam permasalahan organisasi di luar penugasan secara umum, b) Kepuasan Kerja, berbagai studi menunjukkan hubungan yang positif antara kepuasan kerja dengan *Organizational Citizenship Behaviour*.

Kepemimpinan Transformasional, pegawai yang paling mungkin terlibat dalam *Organizational Citizenship Behaviour* adalah dalam kondisi manajer menampilkan perilaku kepemimpinan transformasional seperti mempunyai visi, menjadi teladan, menyegarkan intelektual bawahan, dan mengkomunikasikan harapan kinerja yang tinggi. Jelas sekali bahwa perhatian pada munculnya *Organizational Citizenship Behaviour* pegawai bergantung pada efektivitas kepemimpinan yang berjalan dalam organisasi.

Keadilan organisasi mencerminkan sejauh mana pegawai merasa diperlakukan adil oleh organisasi. Organisasi yang mengikuti prinsip-prinsip umum keadilan organisasi akan memastikan bahwa keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional telah memiliki ukuran yang baik dalam organisasi. Masing-masing komponen dalam keadilan organisasi memberikan kontribusi yang sangat penting dalam membentuk OCB pegawai dalam organisasi.

Dalam Ghazzawi (2008) dinyatakan bahwa hasil penelitian meta-analisis dari 55 studi oleh Organ dan Ryan (1995) menunjukkan bahwa hubungan kepuasan kerja dan perilaku kewargaan organisasi (*Organizational Citizenship Behaviour*) lebih kuat dari hubungan antara kepuasan dan kinerja, setidaknya di antara kelompok-kelompok non-profesional dan non-manajerial. Dalam review kuantitatif yang sama, sikap lainnya seperti keadilan yang dirasakan, komitmen organisasi, dan dukungan pemimpin berkorelasi dengan perilaku kewargaan organisasi

(*Organizational Citizenship Behaviour*) hampir pada tingkat yang sama dengan korelasi dengan kepuasan kerja (Organ dan Ryan, 1995).

B. Kepemimpinan Transformasional

1. Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Penggunaan pendekatan atau perspektif yang beragam atas kepemimpinan, selain melahirkan definisi kepemimpinan yang beragam juga melahirkan teori kepemimpinan yang beragam pula. Setiap pendekatan yang digunakan melahirkan berbagai macam teori kepemimpinan. Luthans (2006:638) mendefinisikan kepemimpinan sebagai sekelompok proses, kepribadian, pemenuhan, perilaku tertentu, persuasi, wewenang, pencapaian tujuan, interaksi, perbedaan peran, inisiasi struktur, dan kombinasi dari dua atau lebih dari hal-hal tersebut.

Robbins dan Judge (2008:90), pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya. Mereka menaruh perhatian terhadap kebutuhan pengembangan diri para pengikutnya, mengubah kesadaran para pengikut atas isu-isu yang ada dengan cara membantu orang lain memandang masalah lama dengan cara yang baru, serta mampu menyenangkan hati dan menginspirasi para pengikutnya untuk bekerja keras guna mencapai tujuan-tujuan bersama.

Antonakis *et al.* (2003) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai sebuah perilaku yang bersifat proaktif, meningkatkan perhatian atas kepentingan bersama kepada para pengikut, dan membantu para pengikut mencapai tujuan pada tingkatan yang paling tinggi.

Khuntia dan Suar (2004) menyatakan bahwa semua teori mengenai kepemimpinan menekankan pada tiga gagasan yang dibangun baik secara bersama-sama maupun terpisah yaitu: (1) rasionalitas, perilaku, dan kepribadian pemimpin; (2) rasionalitas, perilaku, dan kepribadian pengikut; dan (3) faktor-faktor yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas, iklim organisasi, dan budaya.

Menurut Rivai dan Mulyadi (2012:133), kepemimpinan pada dasarnya: melibatkan orang lain, melibatkan distribusi kekuasaan yang tidak merata antara pemimpin dan anggota kelompok, menggerakkan kemampuan dengan menggunakan berbagai bentuk kekuasaan untuk mempengaruhi tingkah laku bawahan, dan menyangkut nilai. Empat sifat umum yang mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi, yaitu: (1) kecerdasan, (2) kedewasaan, (3) motivasi diri dan dorongan berprestasi, dan (4) sikap hubungan kemanusiaan.

2. Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

Luthans (2006:653-654) menyimpulkan bahwa pemimpin transformasional yang efektif memiliki karakter sebagai berikut: a) Mereka

mengidentifikasi dirinya sebagai alat perubahan, b) Mereka berani, c) Mereka mempercayai orang, d) Mereka motor penggerak nilai, e) Mereka pembelajar sepanjang masa, f) Mereka memiliki kemampuan menghadapi kompleksitas, ambiguitas, dan ketidakpastian, dan g) Mereka visioner.

Yukl (2010:316-319) mengemukakan beberapa pedoman bagi para pemimpin yang berusaha untuk menginspirasi dan memotivasi pengikut, yaitu: a) Menyatakan visi yang jelas dan menarik, b) Menjelaskan bagaimana visi tersebut dapat dicapai, c) Bertindak secara rahasia dan optimis, d) Memerlihatkan keyakinan terhadap pengikut, e) Menggunakan tindakan dramatis dan simbolis untuk menekankan nilai-nilai penting, f) Memimpin dengan memberikan contoh, dan g) Memberikan kewenangan kepada orang-orang untuk mencapai visi itu.

Para pemimpin transformasional menyatakan visi yang jelas dan menarik untuk memperkuat visi yang ada atau membangun komitmen terhadap sebuah visi baru. Sebuah visi yang jelas mengenai apa yang dapat dicapai organisasi atau akan jadi apakah sebuah organisasi itu akan membantu orang untuk memahami tujuan, sasaran dan prioritas dari organisasi.

Pemimpin transformasional menjelaskan bagaimana visi tersebut dapat dicapai. Tidaklah cukup hanya menyampaikan sebuah visi yang menarik, pemimpin juga harus meyakinkan para pengikut bahwa visi itu memungkinkan. Amatlah penting untuk membuat hubungan yang jelas

antara visi itu dengan sebuah strategi yang dapat dipercaya untuk mencapainya. Hubungan ini lebih mudah dibangun jika strateginya memiliki beberapa tema jelas yang relevan dengan nilai bersama dari para anggota organisasi.

Pemimpin transformasional bertindak secara rahasia dan optimis. Para pengikut tidak akan meyakini sebuah visi kecuali jika pemimpinnya memperlihatkan keyakinan diri dan pendirian. Pemimpin harus tetap optimis tentang kemungkinan keberhasilan organisasi dalam mencapai visinya, khususnya dalam menghadapi halangan dan kemunduran sementara. Keyakinan dan optimisme seorang pemimpin dapat amat menular. Keyakinan diperlihatkan baik dalam perkataan maupun tindakan.

Pemimpin transformasional memperlihatkan keyakinan terhadap pengikut. Pengikut akan memiliki kinerja yang lebih baik saat pemimpinnya memiliki harapan yang tinggi bagi mereka dan memperlihatkan keyakinan terhadap mereka.

Pemimpin transformasional Menggunakan tindakan dramatis dan simbolis untuk menekankan nilai-nilai penting. Tindakan dramatis dengan perilaku kepemimpinan yang konsisten dengan visi organisasi merupakan cara efektif untuk menekankan nilai penting. Tindakan simbolis untuk mencapai sebuah sasaran penting atau mempertahankan sebuah nilai penting akan memberikan pengaruh saat pemimpin itu membuat resiko kerugian

pribadi yang cukup besar, membuat pengorbanan diri, atau melakukan hal-hal yang tidak konvensional.

Pemimpin transformasional memimpin dengan memberikan contoh. Salah satu cara seorang pemimpin mempengaruhi komitmen bawahan adalah dengan menetapkan sebuah contoh dari perilaku yang dapat dijadikan contoh dalam interaksi keseharian dengan bawahan. Seorang pemimpin yang meminta bawahan untuk membuat pengorbanan khusus harus menetapkan sebuah contoh dengan melakukan hal yang sama. Nilai-nilai yang menyertai seorang pemimpin harus diperlihatkan dalam perilakunya sehari-hari, dan harus dilakukan secara konsisten bukan hanya saat diperlukan.

Pemimpin transformasional memberikan kewenangan kepada orang-orang untuk mencapai visi itu. Pemimpin mendelegasikan kewenangan kepada bawahan untuk keputusan tentang bagaimana melakukan pekerjaan. Ini berarti pemimpin meminta bawahan untuk menentukan sendiri cara terbaik untuk menerapkan strategi atau mencapai sasaran.

3. Komponen Kepemimpinan Transformasional

Menurut Robbins dan Judge (2008:91) dan Cavazotte (2012), terdapat empat komponen kepemimpinan transformasional, yaitu: a) *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal), b) *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional), c) *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual), dan d) *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individual).

Idealized Influence (Pengaruh Ideal) adalah perilaku pemimpin yang memberikan visi dan misi, memunculkan rasa bangga, serta mendapatkan respek dan kepercayaan bawahan. *Idealized influence* disebut juga sebagai pemimpin yang kharismatik, dimana pengikut memiliki keyakinan yang mendalam pada pemimpinnya, merasa bangga bisa bekerja dengan pemimpinnya, dan mempercayai kapasitas pemimpinnya dalam mengatasi setiap permasalahan.

Inspirational Motivation (Motivasi Inspirasional) adalah perilaku pemimpin yang mampu mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menyampaikan visi bersama secara menarik dengan menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan upaya bawahan, dan menginspirasi bawahan untuk mencapai tujuan yang menghasilkan kemajuan penting bagi organisasi.

Intellectual Stimulation (Stimulasi Intelektual) adalah perilaku pemimpin yang mampu meningkatkan kecerdasan bawahan untuk meningkatkan kreativitas dan inovasi mereka, meningkatkan rasionalitas, dan pemecahan masalah secara cermat.

Individualized Consideration (Pertimbangan Individual) adalah perilaku pemimpin yang memberikan perhatian pribadi, memperlakukan masing-masing bawahan secara individual sebagai seorang individu dengan kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi yang berbeda, serta melatih dan memberikan saran. *Individualized consideration* dari kepemimpinan

transformasional memperlakukan masing-masing bawahan sebagai individu serta mendampingi mereka, memonitor dan menumbuhkan peluang.

C. **Komitmen Organisasi**

1. **Pengertian Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi adalah pemahaman khas terhadap sebuah ikatan psikologi individu dengan organisasi yang melahirkan suatu penyatuan antara nilai-nilai dan tujuan organisasi dengan tujuan individu yang membentuk suatu rasa loyalitas, memiliki, rasa aman, kesetiaan, kepercayaan, rasa terpenuhinya tujuan dan arti hidup serta gambaran diri yang positif. Komitmen kuat pada organisasi memberikan banyak keuntungan, seperti tumbuhnya *extra-role behavior*, yaitu perilaku inovatif dan spontan yang positif bagi organisasi, di luar perilaku normal yang hanya mendasarkan pada dorongan untuk memperoleh imbalan (Scholl, 2002).

Senada dengan yang diungkapkan Mowday, dkk (1982) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai “*relative strength of an individual’s identification with and involved in an organisation*”. Jadi, dalam kata lain, komitmen organisasi adalah hubungan yang kuat dan identifikasi seseorang dan keterlibatan dalam organisasi. Keterlibatan ini dapat direfleksikan dalam keinginan seseorang untuk menjalankan tugas di atas standar kerja yang dibutuhkan. Komitmen organisasi tampak saat karyawan secara kuat mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi, setuju

dengan objektivitas dan sistem *value* yang berlaku, dan memberikan usaha ekstra yang didasari atas keinginan sendiri.

Dalam Prabowo (2001), Mowdy *et al*, berpendapat bahwa komitmen organisasi merupakan kondisi saat individu sangat tertarik terhadap tujuan, nilai dan sasaran organisasinya. Komitmen organisasi adalah “*the degree of psychological identification with or attachment to the organisation for which we work*” Dengan kata lain, komitmen organisasi adalah tingkat identifikasi psikologis dengan atau ketertarikan terhadap organisasi dimana seseorang bekerja.

Komitmen organisasi menurut Gibson, dkk (1988) adalah identifikasi rasa, keterlibatan dan loyalitas yang ditampakkan pekerja terhadap organisasi atau unit organisasi. Komitmen Organisasi ditunjukkan dengan sikap penerimaan, keyakinan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, dan adanya dorongan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi demi tercapainya tujuan organisasi.

Komitmen merupakan bingkai dari perilaku individu. Hal ini berarti komitmen membatasi perilaku individu untuk tidak keluar dari norma organisasi, tujuan organisasi dan budaya organisasi. Selain itu, komitmen juga senantiasa mengarahkan mereka pada perilaku yang selaras dengan apa yang ditetapkan dan diharapkan seluruh komponen atau elemen organisasi.

Minner (1988) mendefinisikan komitmen organisasi diarahkan pada konsep *attitudinal commitment* yaitu komitmen dipandang dari sudut pandang sikap. Komitmen terhadap organisasi adalah kekuatan relatif dari identifikasi dan keterlibatan individu terhadap organisasi dimana secara konseptual dicirikan dengan tiga hal yaitu dorongan kuat untuk menjadi anggota organisasi (aspek keterlibatan) dan kepercayaan dan penerimaan nilai-nilai dan tujuan organisasi (aspek identifikasi).

2. Ciri-ciri Komitmen Organisasi

Lebih lanjut Minner menyatakan bahwa individu yang mempunyai komitmen tinggi terhadap organisasi dapat dilihat dari: a) Keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tersebut, b) Kesiediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi tersebut, dan c) Kepercayaan akan penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Oleh karena itu, dibanding dengan keterikatan, komitmen meliputi hubungan yang aktif antara anggota dengan pemimpin dimana anggota tersebut bersedia memberikan sesuatu atas kemauan sendiri agar dapat menyokong tercapainya tujuan organisasi.

Fase komitmen organisasi meliputi: a) Fase kerelaan dan kepatuhan yaitu fase dimana seseorang bersedia menerima pengaruh dari orang lain dan patuh terhadap setiap tugas atau perintah yang diberikan kepadanya, terutama untuk memperoleh sesuatu dari orang lain, seperti gaji. Komitmen

pada fase ini sangat rentan bila individu menghadapi kondisi yang tidak sesuai dengan harapannya yang berakibat individu mudah kehilangan komitmennya, b) Fase identifikasi yaitu dimana individu menerima pengaruh untuk mempertahankan suatu kepuasan dan berhubungan dengan identifikasi diri. Individu merasa bangga memiliki organisasi. Individu berusaha membina dan mempertahankan hubungan baik dengan orang lain. Semakin baik hubungan dengan orang lain, semakin ia memiliki kebanggaan berada dalam kelompok tersebut. Kebanggaan inilah yang mendorong komitmennya pada organisasi, c) Fase internalisasi yaitu dimana individu merasakan nilai-nilai organisasi secara intrinsik sesuai atau sama dengan nilai-nilai pribadi. Fase internalisasi merupakan tahapan dimana komitmen individu terhadap organisasi teruji kehandalannya. Pada tingkatan yang demikian, individu memiliki tanggungjawab dan perasaan memiliki yang tinggi terhadap organisasinya. Mereka secara sadar memberikan kontribusinya kepada organisasi karena keyakinan bahwa pencapaian tujuan organisasi secara langsung atau tidak merupakan pencapaian tujuan pribadi. Pada kondisi yang demikian individu lebih merasa puas.

3. Aspek-aspek Komitmen Organisasi

Menurut Mowday, dkk (dalam Prabowo, 2001, h. 213) mendefinisikan komitmen terhadap organisasi sebagai “suatu orientasi individu terhadap organisasi yang mencakup identifikasi, keterlibatan (totalitas) dan loyalitas”. Identifikasi berarti menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi. Totalitas berarti bersedia untuk berusaha keras demi tercapainya

tujuan dan kelangsungan organisasi. Totalitas mengandung pengertian sebagai suatu hal yang bernilai lebih dari kesetiaan yang pasif terhadap organisasi. Loyalitas berarti memiliki keinginan kuat untuk mempertahankan keanggotaan organisasi. Ketiga hal yang dijelaskan tersebut merupakan aspek-aspek dari komitmen organisasi.

Hal senada juga diungkapkan oleh Steers (1985, h. 53) yang menyatakan komitmen organisasi memiliki tiga aspek utama, yaitu : identifikasi, keterlibatan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi atau perusahaannya.

Rasa identifikasi, yang mewujudkan dalam bentuk kepercayaan karyawan terhadap organisasi, dapat dilakukan dengan memodifikasi tujuan organisasi, sehingga mencakup beberapa tujuan pribadi para karyawan ataupun dengan kata lain perusahaan memasukkan pula kebutuhan dan keinginan karyawan dalam tujuan organisasinya. Sehingga akan membuahkan suasana saling mendukung diantara para karyawan dengan organisasi. Lebih lanjut, suasana tersebut akan membawa karyawan dengan rela menyumbangkan sesuatu bagi tercapainya tujuan organisasi, karena karyawan menerima tujuan organisasi yang dipercayai telah disusun demi memenuhi kebutuhan pribadi mereka pula.

Keterlibatan atau partisipasi karyawan dalam aktivitas-aktivitas keorganisasian juga penting untuk diperhatikan karena adanya keterlibatan karyawan menyebabkan mereka akan mau dan senang bekerja sama baik

dengan pimpinan ataupun dengan sesama teman kerja. Salah satu cara yang dapat dipakai untuk memancing keterlibatan karyawan adalah dengan memancing partisipasi mereka dalam berbagai kesempatan pembuatan keputusan, yang dapat menumbuhkan keyakinan pada karyawan bahwa apa yang telah diputuskan adalah merupakan keputusan bersama. Disamping itu, karyawan merasakan diterima sebagai bagian utuh dari organisasi, dan konsekuensi lebih lanjut, mereka merasa wajib untuk melaksanakan bersama karena adanya rasa terikat dengan yang mereka ciptakan. Seperti yang diungkapkan Steers (1985, h. 53) dikatakan bahwa tingkat kehadiran mereka yang memiliki rasa keterlibatan tinggi umumnya tinggi pula. Mereka hanya absen jika mereka sakit hingga benar-benar tidak dapat masuk kerja. Jadi, tingkat kemangkiran yang disengaja pada individu tersebut lebih rendah dibandingkan dengan pekerja yang keterlibatannya lebih rendah.

Loyalitas karyawan terhadap organisasi memiliki makna kesediaan seorang untuk melonggarkan hubungannya dengan organisasi, kalau perlu dengan mengorbankan kepentingan pribadinya tanpa mengharapkan apapun. Kesediaan karyawan untuk mempertahankan diri bekerja dalam perusahaan adalah hal yang penting dalam menunjang komitmen karyawan terhadap organisasi dimana mereka bekerja. Hal ini dapat diupayakan bila karyawan merasakan adanya keamanan dan kepuasan di dalam organisasi tempat ia bergabung untuk bekerja.

D. Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi dengan *Organizational Citizenship Behaviour*

Seorang guru memiliki peran penting dan tanggung jawab yang besar bagi pendidikan bangsa, dimana para guru dituntut tidak hanya sebagai pendidik yang harus mampu mentransformasikan nilai-nilai ilmu pengetahuan, tetapi sekaligus sebagai penjaga moral bagi anak didik. Namun pada kenyataannya banyak terdapat keterbatasan, baik keterbatasan yang dimiliki oleh guru itu sendiri maupun keterbatasan akan apa yang diharapkan untuk diperoleh dari profesinya. Oleh sebab itu sangat dibutuhkan *organizational citizenship behavior* dari para guru untuk mengatasi permasalahan tersebut. *Organizational Citizenship Behaviour* menurut Organ *et al.* (2006:8) merupakan perilaku individual yang bersifat bebas (*discretionary*), yang tidak secara langsung dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, dan yang secara keseluruhan (*agregat*) meningkatkan efisiensi dan efektifitas fungsi-fungsi organisasi. Perilaku ini memiliki ciri membantu atau menolong rekan kerja dalam organisasi secara sukarela, menghindari timbulnya perselisihan dalam hubungan kerja antar anggota dalam organisasi, kesediaan individu menerima apapun yang ditetapkan oleh organisasi meskipun dalam keadaan yang tidak sewajarnya, pengabdian atau dedikasi yang tinggi pada pekerjaan dan keinginan untuk melebihi standar pencapaian dalam setiap aspek, serta memiliki tanggung jawab untuk terlibat, berpartisipasi, turut serta, dan peduli dalam berbagai kegiatan yang diselenggarakan organisasi.

Shweta dan Srirang (2010) menyajikan sebuah tinjauan yang komprehensif berupa kerangka kerja untuk mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behaviour*, diantaranya: a) Disposisi individu dan motif individu, b) Kohesivitas kelompok, c) Sikap Pegawai, d) Kepemimpinan Transformasional, dan e) Keadilan Organisasi.

Disposisi individu dan motif individu, seperti *positive affectivity*, *negative affectivity*, *conscientiousness*, *agreeableness*, dan juga *locus of control* memainkan peranan penting dalam menentukan tingkat *Organizational Citizenship Behaviour* yang ditampilkan oleh pegawai. Selain disposisi individu, pegawai didorong oleh motivasi baik intrinsik atau ekstrinsik untuk menunjukkan *Organizational Citizenship Behaviour*.

Kohesivitas kelompok, pegawai pada umumnya berhubungan langsung dengan kelompok kerja dalam pekerjaannya. Hal ini secara jelas memberikan pengaruh pada sikap dan perilaku pegawai tersebut. Kohesivitas kelompok mendorong munculnya *Organizational Citizenship Behaviour* yang bertujuan untuk lebih mempererat hubungan agar kelompok menjadi kuat dan efektif.

Sikap Pegawai, *Organizational Citizenship Behaviour* tergantung pada sikap positif karyawan terhadap pekerjaan mereka serta terhadap organisasi, yang meliputi: a) Komitmen Organisasi, dalam beberapa kasus tingkat komitmen organisasi mempengaruhi timbulnya *Organizational Citizenship Behaviour*. Tingginya tingkat komitmen organisasi tercermin

dalam keterlibatan pegawai dalam permasalahan organisasi di luar penugasan secara umum, b) Kepuasan Kerja, berbagai studi menunjukkan hubungan yang positif antara kepuasan kerja dengan *Organizational Citizenship Behaviour*.

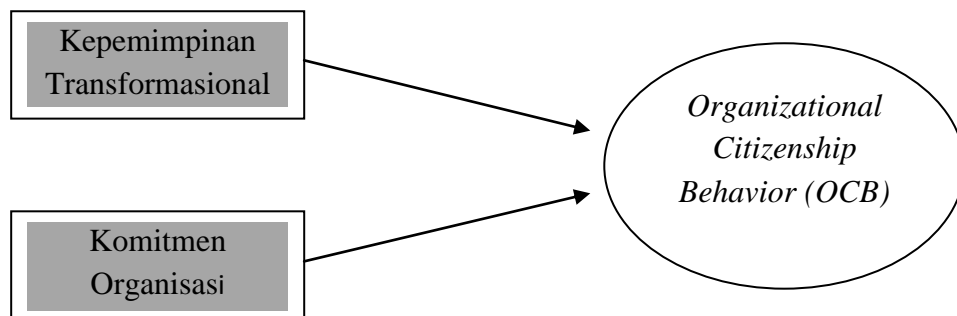
Kepemimpinan Transformasional, pegawai yang paling mungkin terlibat dalam *Organizational Citizenship Behaviour* adalah dalam kondisi manajer menampilkan perilaku kepemimpinan transformasional seperti mempunyai visi, menjadi teladan, menyegarkan intelektual bawahan, dan mengkomunikasikan harapan kinerja yang tinggi. Jelas sekali bahwa perhatian pada munculnya *Organizational Citizenship Behaviour* pegawai bergantung pada efektivitas kepemimpinan yang berjalan dalam organisasi.

Keadilan organisasi mencerminkan sejauh mana pegawai merasa diperlakukan adil oleh organisasi. Organisasi yang mengikuti prinsip-prinsip umum keadilan organisasi akan memastikan bahwa keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional telah memiliki ukuran yang baik dalam organisasi. Masing-masing komponen dalam keadilan organisasi memberikan kontribusi yang sangat penting dalam membentuk *Organizational Citizenship Behaviour* pegawai dalam organisasi.

E. Kerangka Teoritik

Untuk memperjelas pelaksanaan penelitian dan sekaligus untuk mempermudah dalam pemahaman, maka perlu dijelaskan suatu kerangka pemikiran sebagai landasan dalam pemahaman yang menjelaskan hubungan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi dengan *organizational citizenship behavior*.

Adapun kerangka teoritik dapat digambarkan sebagai berikut:



Hasil studi pendahuluan yang sudah dilakukan di lapangan, dari sekian banyak faktor yang dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behaviour* guru yang paling menonjol terlihat dengan kasat mata peneliti adalah kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi.

MI sebagai organisasi pendidikan memerlukan seorang pemimpin dalam pelaksanaan pendidikan agar tujuan pendidikan yang telah ditetapkan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Kepala Sekolah adalah tulang punggung dinamika sekolah. Eksistensi dan kemajuan Sekolah sangat tergantung kepada Kepala Sekolah. Oleh sebab itu, kepala Sekolah haruslah sosok yang dinamis, kreatif, dan kompetitif, serta tidak mudah menyerah, patah semangat, dan lemah cita-cita. Dalam kepemimpinan

transformasional salah satu aktivitasnya adalah melakukan transformasi. Kepemimpinan transformasional menuntut kemampuan kepala sekolah dalam berkomunikasi, terutama komunikasi persuasif. Kepala Sekolah yang mampu berkomunikasi secara persuasif dengan komunitasnya akan menjadi faktor pendukung dalam proses transformasi kepemimpinannya. Seorang kepala sekolah yang memiliki kepemimpinan transformasional memiliki sikap menghargai ide- ide baru, cara dan metode baru, serta praktik-praktik baru yang dilakukan oleh para guru dalam proses kegiatan belajar mengajar di sekolah.

Melihat tugas, peran dan tuntutan dari guru Madrasah Ibtidaiyah maka diperlukan pimpinan yang bisa memberikan motivasi kepada para guru. Kepemimpinan transformasional kepala sekolah mampu memberikan motivasi kepada guru dan pegawai untuk melaksanakan tugas-tugasnya secara lebih baik dari apa yang mereka gambarkan sebelumnya. Kepemimpinan ini mengutamakan memberikan kesempatan, dan atau mendorong semua unsur yang ada dalam sekolah untuk bekerja atas dasar sistem nilai yang luhur, sehingga semua unsur yang ada di sekolah bersedia, tanpa paksaan, dan berpartisipasi.

Kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi bawahan melalui terciptanya rasa percaya para bawahan kepada pemimpinnya. Penyampaian inspirasi kepada para bawahan adalah suatu hal yang sangat penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Pemimpin yang menjadi model

bagi bawahannya dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behaviour* melalui beberapa cara. Pemimpin yang memberikan contoh untuk melakukan *Organizational Citizenship Behaviour*, akan memotivasi bawahannya untuk melakukan *Organizational Citizenship Behaviour*.

Komitmen Organisasi menjadi faktor penentu utama dari *Organizational Citizenship Behaviour*. Komitmen organisasi yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut. Dalam organisasi sekolah guru merupakan tenaga profesional yang berhadapan langsung dengan siswa, maka guru dalam menjalankan tugasnya sebagai pendidik mampu menjalankan berbagai kebijakan dengan tujuan-tujuan tertentu dan mempunyai komitmen yang kuat terhadap tempat dia bekerja.

Komitmen organisasi guru merupakan hal yang sangat perlu diperhatikan dalam setiap sekolah, karena tercapainya tujuan sekolah sangat ditentukan oleh unsur manusia dalam sekolah tersebut. Komitmen organisasi guru ditunjukkan oleh sikapnya dalam bekerja atau mengajar. Jika guru mempunyai komitmen organisasi yang tinggi dengan organisasinya maka guru akan melakukan pekerjaannya dengan senang dan selalu berusaha agar pekerjaannya dapat dilaksanakan dengan baik bahkan melakukan beberapa hal yang mungkin di luar tugasnya.

G. Hipotesis

Hipotesis pada penelitian ini adalah:

1. Ada hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen

Organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavior* guru Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah 22 Sugihwaras Bojonegoro.

2. Ada hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan *Organizational Citizenship Behaviour* Guru Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah 22 Sugihwaras Bojonegoro.

Ada hubungan Komitmen Organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavior* guru Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah 22 Sugihwaras Bojonegoro.